

**Совершенствование теоретико-методических подходов в оценке  
эффективности управления бизнесом**  
**IMPROVEMENT OF THEORETICAL AND METHODOLOGICAL  
APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF  
BUSINESS MANAGEMENT**

Щетинина Екатерина Даниловна  
д.э.н., проф., зав. кафедрой маркетинга,  
Белгородский государственный технологический университет им.  
В.Г.Шухова,  
schetinina@inbox.ru

Сапрыкина Татьяна Валерьевна  
к.э.н., доцент кафедры налогов и налогообложения,  
Белгородский государственный национальный исследовательский  
университет  
saprykina@bsu.edu.ru

Schetinina Ekaterina Danilovna  
The Doctor of Economic Sciences, the Professor the manager of chair of  
marketing,  
The Belgorod state technological university of V.G.Shuhova,  
schetinina@inbox.ru  
Saprykina Tatyana Valerevna  
The Candidate of Economic Sciences, the Assistant Professor of chair of  
taxes  
Belgorod National Research University,  
saprykina@bsu.edu.ru

Аннотация. В статье рассмотрены теоретико-методические подходы к оценке эффективности управления предприятием, основанные на вычислении дисперсии в значениях достигнутых результатов от планируемых. Обосновано, что модель менеджмента отражает условия принятия управленческих решений, особенно стратегических. Постулируется, что задача анализа эффективности менеджмента сводится к установлению зависимости между элементами модели и уровнем управленческой дисперсии.

The article deals with theoretical and methodological approaches to evaluating the effectiveness of enterprise management, based on the calculation of the variance in the values of the results achieved from the planned. It is proved that the model management represents the conditions of management decisions, particularly strategic. It is postulated that the task of analyzing the effectiveness of management reduces to establishing the relationship between the elements of the model and the level of dispersion management.

**Ключевые слова:** эффективность управления, управленческие ресурсы, оценка эффективности, менеджмент эффективности.

**Keywords:** management efficiency, administrative resources, assessment of efficiency, management effectiveness.

Совершенно неслучайно зарубежная наука и практика очень много внимания уделяет проблемам управления эффективностью как одной из ведущих характеристик хозяйствования и любой другой деятельности.

Как известно, оценка какого-либо процесса и его результата является важнейшим этапом и функцией менеджмента, так как на ней строится контроль процесса, а затем и его мотивация. Это особенно актуально,

когда речь идет о таких обобщающих параметрах результативности экономической системы, как рентабельность, полезность, эффективность [4]. Следует отметить, что, на первый взгляд, теоретических и практических подходов к анализу и оценке экономической эффективности бизнеса, компании проекта и т.п. сегодня достаточно много. Однако, присмотревшись внимательнее, можно заметить, что в основном они разработаны зарубежными авторами и специалистами и апробированы там же. Современные подходы к анализу эффективности бизнеса зачастую основываются на доходных подходах, то есть, его оценках с чисто финансовой точки зрения, что отражается, в частности, при помощи показателя рыночной стоимости ценных бумаг.

Сложность категории «эффективность» в применении к управленческому процессу проявляется и в соответствующей сложности методического инструментария ее исследования и оценки, к разработке которого в той или иной мере обращалось немалое число авторов, включая самых известных, как отечественных, так и зарубежных. При всем их методологическом многообразии и многомерности можно выделить наиболее общие подходы к такой оценке.

Известно, что в административной модели управления эффективность отражала, прежде всего, производительную силу и результативность использованных ресурсов – в основном, материальных. При этом не учитывались практически ресурсы информационного плана, неосязаемые и невидимые. Не в полной мере также подвергались оценке эффективности применяемые интеллектуальные ресурсы, человеческий капитал как способности и опыт.

В рыночной экономике центр тяжести в оценке эффективности управления переносится в сторону потребительской эффективности, выражающейся обычно в объемах продаж товара той или иной фирмы.

Отталкиваясь от оценки эффективности (успешности) предприятия на рынке, оценивают и эффективность управления.

Представляется, что и тот, и другой подход грешит односторонностью. Нередки случаи, например, когда производственные ресурсы использованы эффективно, то есть, с полной загрузкой мощностей, без сверхнормативного расхода и потерь, и на базе этого создан стандартный «нормальный» по качеству и стоимости товар, однако некие – как зависящие, так и не зависящие от предприятия – причины помешали его своевременной реализации.

Обратимся к более глубокому рассмотрению понятия «эффективность». Подчеркнем также, что эффективность как одна из краеугольных категорий экономической науки тесно связана со многими другими важными понятиями. Например, такими, как полезность, производительность, рентабельность, рациональность и другими. Безусловно, рождается эффективность только в процессе рационально-производительного труда как преобразовательной, осознанной деятельности человека. То есть, она есть следствие целенаправленного, осознанного поведения человека в окружающей его реальности.

Иными словами, эффективность (или результативность) представляет собой относительную величину или показатель, соотносящий вложенный вклад в тот или иной процесс, деятельность, проект, предприятие, с отдачей от этого вклада. Она может выражаться разными показателями, но всегда указывает, насколько хорошо организация использует свои ресурсы. Можно сказать, что проявляется эффективность либо через количество, либо через качество, но в итоге эти оценки должны составить нечто целое.

Традиционно в экономике эффективность рассматривается как относительная величина, дающая возможность определить уровень

затратности тех или иных действий при желаемом результате (затратоемкость) и наоборот – их отдачу (фондоотдачу, капиталотдачу, материалоотдачу и т.д.). Возникает вопрос – в чем тогда оценивать отдачу от управленческих затрат и что следует включать в их состав? Напрашивается ответ – в выручке от реализации продукции и услуг или в обороте фирмы. Однако это далеко не однозначно.

В конечном счете, даже если мы определим эту величину, например, в денежном выражении оценим стоимость управленческого процесса, а затем сравним ее с результатом работы управляемого подразделения (предприятия) мы получим показатель выручки (или прибыли) на единицу заработной платы менеджеров. Но что дает нам этот весьма приблизительный (учитывая спорность существующей практики оценки прибыли, а также затрат на управление) показатель для анализа реальной картины? Можем ли мы на его основе делать выводы об эффективности собственно управленческого процесса или же здесь играют роль совсем другие факторы, влияющие на конкурентоспособность и не всегда зависящие от менеджмента? Таким образом, данный показатель носит весьма условный характер, даже если мы будем использовать его в узких целях – например, для сравнения с предприятиями-производителями полностью аналогичной продукции, что в жизни встречается крайне редко. Не будем забывать, что существует ценовый фактор, разница в ассортименте, условиях торговли, потребительских корзинах на различных рынках и т.п.

Эффективность работы организации – более комплексное понятие, которое определяется исходя из эффективности составляющих процессов и показывает, как хорошо организация использует свои ресурсы, чтобы произвести приемлемые товары и услуги по сравнению с установленными нормой, целью и стандартом. Обычно выделяют внешние и внутренние, а

также субъективные и объективные условия эффективности управления предприятием.

Мы считаем, что для более плодотворного решения поставленной проблемы желателен выход за рамки собственно экономического контекста, и о этой причине будет вполне целесообразно адаптированное использование аппарата других научных дисциплин и направлений, близких к теории экономики и управления, но всё же имеющих свою специфику и богатый эвристический арсенал.

Во-первых, следует отметить и обратить внимание на то, что «в экономико-математической литературе выражения эффективность, эффективный используются также в составе терминов типа эффективная точка, эффективная технология, эффективная граница [1]. Здесь рассматриваемый термин означает наибольшую степень достижения некоторой цели, реализации потенциальной возможности, выполнения задачи и т.п., например, принимается, что распределение ресурсов, порождаемое экономикой совершенной конкуренции, является эффективным по Парето» [2, 3]. Исследуя эффективность производства и распределения товаров на рынке при ограниченности ресурсов, Парето пришел к выводу, что это такое состояние рынка, при котором никто не может улучшить свое состояние, не ухудшая положения хотя бы одного из участников рынка. Подобное определение эффективности часто называют оптимумом Парето, оптимальностью по Парето, Парето-оптимальным достоянием.

Отметим, что понятие эффективности управления во многом схоже с понятием эффективности производственной деятельности организации, особенно в современных рыночных условиях. Однако управление бизнесом все же имеет свои специфические экономические характеристики. Уровень эффективности управляемого объекта можно

считать базовым параметром, от которого следует отталкиваться для более глубокого анализа и диагностики эффективности управления предприятием.

Интересно также, что в математической статистике эффективностью статистической оценки называется характеристика оценки, имеющей минимальную дисперсию. Эффективность оценки как процесса глубинно тождественна эффективности собственно принятия управленческих решений в той или иной системе. Чем выше разброс отклонений фактических значений от плановых, тем менее эффективен тот способ оценки управления или управленческого процесса, который был нами выбран.

Таким образом, задача управления эффективностью бизнеса во многом сводится к сокращению дисперсии – то есть, разброса возможных значений экономических результатов по отношению к средним за длительный период или целевым. В таком случае следует проанализировать причины разбросов значений, возникающих в процессе управления и соответственно - при оценке его эффективности.

Критический и допустимый уровни дисперсии (назовем её «управленческой дисперсией») устанавливается исходя из сложившейся практики и отраслевых особенностей, влияющих на устойчивость бизнеса, например, наличия государственной поддержки, временных ухудшений работы по объективным причинам и т.п. С этой целью можно использовать статистику, данные консалтинговых фирм и рейтинговых агентств, а также технологию бенчмаркинга. В практике мирового маркетинга, например, пороговым допустимым считается отклонение прогнозных значений от фактических – не более 5%.

Кроме того, следует выявить те факторы внутренней микросреды предприятия, которые формируют модель управления, включены в неё как

работающие элементы и которые, в конце концов, определяют величину «управленческой дисперсии» (Удисп.).

Модель управления (менеджмент-модель) по сути отражает конкретные условия принятия управленческих решений, особенно стратегических. На наш взгляд, она включает ряд следующих, наиболее значимых элементов:

- число уровней управления (Ч.у.у.);
- масштаб принимаемых решений ключевыми фигурами менеджмента (Мур);
- частота принятия стратегических управленческих решений (G ур);
- способ принятия стратегических управленческих решений (С ур);
- своевременность (скорость) принятия решений (Аур.);
- техника принятия решений (Тур).

Отметим, что от качества данных элементов во многом зависит стоимость принимаемых на предприятии управленческих решений, что также дает почву для анализа их эффективности.

Далее необходимо эмпирическое репрезентативное исследование силы влияния этих элементов на величину управленческой дисперсии с тем, чтобы построить многофакторную зависимость, формалистически описывающую реальный процесс управления предприятием и максимально приближенную к действительности (1):

$$\text{Удисп} = F(\text{Ч.у.у}, \text{Мур.}, \text{Сур.}, \text{G Ур}, \text{Аур.}, \text{Тур.}) \quad (1)$$

В зависимости от конкретных условий сюда можно включать и другие элементы – риски, информационное обеспечение и так далее.

Ранжирование рассмотренных элементов и факторов по значимости и силе влияния на «управленческую дисперсию» позволит вносить коррективы в реальную менеджмент-модель предприятия для повышения эффективности управления. Теоретико-методические вопросы



комплексного исследования факторов, их конструктивного анализа, объективной оценки, прогнозирования позволят осуществить выбор на этой основе направлений повышения эффективности менеджмента организаций.

### Список литературы

1. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. – 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Дело, 2003. — 520 с.

2. Ногин В. Д. Принятие решений в многокритериальной среде: количественный подход. - М.: ФИЗМАТЛИТ, 2005. - 176 с.

3. Подиновский В. В., Ногин В. Д. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач. - М.: Наука, 1982. – 256 с.

4. Щетинина Е. Д., Сапрыкина Т. В. Оценка управленческих ресурсов компании как этап анализа эффективности менеджмента // Путеводитель предпринимателя. – М.: Российская Академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2011. – с. 198 – 203 с.

1. Lopatnikov L. I. Economics and Mathematics Dictionary: dictionary of modern economics. - 5th ed., Rev. and add. - Moscow: Delo, 2003. – 520 p.

2. Noghin V. D. Multi-criteria decision-making in the environment: a quantitative approach. - Moscow: FIZMATLIT, 2005. - 176 p.

3. Podinovskii V. V. Noghin V. D. Pareto-optimal solutions of multi-criteria problems. - Moscow: Nauka, 1982. – 256 p.

4. Shchetinina E. D., Saprykina T. V. Evaluation of management

resources as a stage analysis of the effectiveness of management // Guide entrepreneur. - Moscow: Russian Academy of Entrepreneurship; Agency «Science and Education», 2011. - P. 198 – 203 p.